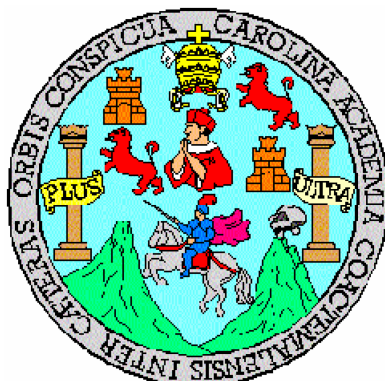


**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
PLAN FIN DE SEMANA**



TESINA

“Incidencia de la Comunicación Administrativa en el Clima Organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez”.

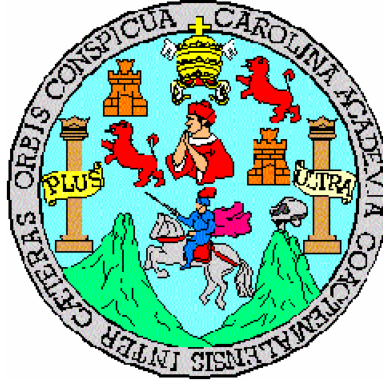
Por:

P.E.M y T.A.E. Ingri Lucrecia Soto Calderón

Carné 9540751

Mazatenango, noviembre de 2012.

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
PLAN FIN DE SEMANA**



TESINA

“Incidencia de la Comunicación Administrativa en el Clima Organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez”.

Por:

***P.E.M y T.A.E. Ingri Lucrecia Soto Calderón
Carné 9540751***

ASESORA

Licda. Sandra Maribel Aguilar Satey

REVISOR

Lic. Hugo Haroldo Herrarte Véliz

Presentada en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro Universitario de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferirle el título de

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, noviembre de 2012.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**

AUTORIDADES

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios	Rector
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	Secretario

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTORIO DEL CUNSUROC

Lic. José Alberto Chuga Escobar	Presidente
---------------------------------	------------

REPRESENTANTES DOCENTES

Msc. Alba Ruth Maldonado de León	Secretario
Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril	Vocal

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lida. Mildred Gricelda Hidalgo Mazariegos	Vocal
---	-------

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES DEL CUNSUROC

P.E.M. Carlos Enrique Jalel de los Santos	Vocal
Br. Cristian Castillo Sandoval	Vocal

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
COORDINACIÓN ACADÉMICA**

COORDINADOR ACADÉMICO

Dr. Luis Gregorio San Juan Estrada

COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Msc. Rafael Armando Fonseca Ralda

COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

Dr. Ralfi Obdulio Pappa Santos

COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

COORDINADORA CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS

Licda. Q.B. Gladys Floriselda Calderón Castilla

COORDINADOR CARRERA DE AGRONOMÍA TROPICAL

Msc. Martín Salvador Sánchez Cruz

COORDINADOR ÁREA SOCIAL HUMANISTA

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

ENCARGADO CARRERA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES, ABOGADO Y NOTARIO

Lic. Eduardo Arturo Escobar Rubio

**ENCARGADA CARRERA TÉCNICO PERIODISTA PROFESIONAL Y LICENCIATURA EN LAS
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Licda. Paola Rabanales

ENCARGADO CARRERA DE INGENIERÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL

Msc. Celso González Morales

ENCARGADO CARRERAS DE PEDAGOGÍA PLAN FIN DE SEMANA

Lic. Everardo Napoleón Villatoro Ochoa

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por la sabiduría que me ha regalado, por su fortaleza cuando la he necesitado y por todo lo bello que me brinda día a día.

A MIS PADRES

Por regalarme la luz de la vida.

A MIS HERMANOS

Por el soporte que me han brindado siempre y por estar cerca de mí.

A MIS AMIGOS

Gracias por todo su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida.

A MIS HIJOS

Gracias por comprender mis ausencias para alcanzar este triunfo. A mis tres tesoros que Dios me regaló y por ser lo más bello que existe en mi vida.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA –CUNSUROC-

Fuente de sabiduría y Conocimiento.

A LOS DOCENTES DE PEDAGOGÍA Y ALIMENTOS DEL CUNSUROC

Por brindarme sus conocimientos que han coadyuvado en mi vida profesional.

AL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA CON ORIENTACIÓN OCUPACIONAL DE SAN PABLO JOCOPILAS DE SUCHITEPÉQUEZ.

Gracias por permitirme realizar la práctica de Ejercicio Profesional Supervisado.

A MIS ASESORES Y REVISOR

Infinitamente gracias por sus sabios consejos, su asesoría y amistad.

Licda. Sandra Maribel Aguilar Satey, Lic. Manuel Antonio Gamboa y Lic. Hugo Haroldo Herrarte Véliz.

DEDICATORIA

A Dios: Por ser el centro de mi vida y darme el privilegio de seguir estudiando para ser una persona humanitaria.

A Mis Padres: Seres importantes que con sus fuerzas me han formado para ser una persona de bien.

A Mis Hermanos: Que han sido parte importante en mi vida que con su apoyo moral me han sabido apoyar.

A Mis hijos: Seres hermosos y ejes centrales de mi vida, los amo con toda mi alma y quiero ser ejemplo a seguir por ustedes, Sergio Estuardo, Dianita y Edwin Alexander.

A Mis Sobrinos: Que jamás desmayen en los obstáculos que la vida les coloca, que siempre tengan presente en alcanzar las metas que se han propuesto.

A mis Amigos: Que siempre han estado conmigo apoyándome moralmente y con su cariño. Que Dios derrame muchas bendiciones en sus hogares.

A mis Asesores y revisor: Gracias por sus sabios consejos, asesoría y amistad Licda. Sandra Maribel Aguilar Satey. Lic. Manuel Antonio Gamboa y Lic. Hugo Haroldo Herrarte Veliz.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son
responsabilidad exclusiva del autor”¹

¹ Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
 CAPÍTULO I	
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Definición del problema.....	4
1.3Objetivos de la investigación	
General.....	4
Específicos.....	4
 CAPÍTULO II	
MARCO METODOLÓGICO	
2.1 Descripción metodológica.....	5
 CAPITULO III	
MARCO TEORICO	
3.1 Administración Educativa.....	6
3.1.1 Definición.....	6
3.1.2 Características de la administración.....	8
3.1.3 Fases de administración.....	10
3.1.3.1 Planificación.....	10
3.1.3.2 La Organización.....	11
3.1.3.3 La Dirección.....	12
3.1.3.4 La Evaluación.....	13
3.2 Clima Organizacional.....	15
3.2.1Definición.....	15
3.2.2Características del clima organizacional.....	16
3.2.3Clima entre docentes.....	17
3.3 Liderazgo Educativo.....	18
3.3.1 Definición.....	18
3.3.2 Liderazgo estratégico	20
3.3.3 Liderazgo comunitario	21
3.3.4 Liderazgo político	22
3.3.5 Liderazgo educativo.....	23
3.3.6 Liderazgo pedagógico.....	24
3.3.7 Relación entre liderazgo y clima organizacional.....	26

3.4 La Comunicación Administrativa.....	27
3.4.1 Funciones de la comunicación.....	28
3.4.2 Elementos de la comunicación.....	30
3.4.3 La comunicación en un contexto.....	31
3.4.4 Relación entre la comunicación y clima organizacional.....	33

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	35

CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

INDICE DE ANEXOS

No. 1 Cédula de Entrevista.....	44
No. 2 FODA.....	48
No. 3 Análisis Ozlak.....	49

INTRODUCCIÓN

Como última actividad curricular para optar al título de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa el Centro Universitario de Sur Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se debe realizar una investigación donde se evidencia la capacidad investigativa del estudiante, por tal razón se procede a indagar sobre el estudio titulado: **“Incidencia de la Comunicación Administrativa en el Clima Organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez”**, el cual se realizó en función a los objetivos trazados. La investigación inicia a raíz de un diagnóstico institucional que se efectuó con el Ejercicio Profesional Supervisado, analizando las fortalezas y debilidades de la institución a través de la técnica de diagnóstico FODA donde se detecta la necesidad de efectuar dicha investigación de campo.

El informe está basado en cinco capítulos, los cuales relatan detalladamente los pasos ejecutados durante la tesina; en el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema del Instituto de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas, que persigue estructurar y dar a conocer todos los aspectos o argumentos básicos del problema detectado. Además la definición del problema se realizó mediante la interrogante ¿Cuáles son las consecuencias del comportamiento indisciplinado de los docentes del Instituto Nacional de Educación básica de San Pablo Jocopilas? Seguidamente se plantearon los objetivos siendo estos un general y tres específicos, formulando así la estructura del objeto de estudio.

El capítulo II detalla la descripción metodológica donde se da a conocer como se realiza la investigación teórica, qué libros se investigan, como se obtiene la información de campo, que instrumentos se utilizan para obtener la información y cómo se analizará dicha información.

En el capítulo III se expone la teoría bibliográfica disponible, referente a la administración educativa, características de la administración, fases administrativas, clima organizacional, características del clima organizacional, clima entre docentes, tipos de liderazgo, la comunicación administrativa, funciones de la comunicación, elementos de la comunicación y la relación entre liderazgo, comunicación y clima organizacional. Aspectos que debe manejar un administrador educativo. Y analiza la comunicación, el liderazgo y la incidencia en el proceso administrativo del Instituto investigado.

El capítulo IV presenta el análisis y discusión de resultados, el cual fue coadyuvado por el marco teórico que suministro elementos importantes; relacionados a la administración educativa, las fases de la administración educativa, el clima organizacional, los tipos de liderazgo que deben estar presentes dentro de una organización y la comunicación administrativa, funciones de la comunicación, los elementos de la comunicación, la comunicación en un contexto y la relación que existe entre estos aspectos y como afectan en el clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez. Los cuales fueron estudiados y comparados con los datos recabados con la investigación de campo y sintetizados con el instrumento del análisis administrativo de Ozlak.

En el capítulo V se dan a conocer detalladamente las conclusiones, las recomendaciones producto de la investigación realizada, posteriormente se presenta la bibliografía consultada, material que fundamenta la teoría. Finalmente contiene los anexos que amparan la ejecución del trabajo de campo.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En el municipio de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez, funciona desde el año de 1982, el Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional -INEBO-, atendiendo a la población estudiantil de la comunidad de San Pablo. Actualmente cuenta con 397 estudiantes del ciclo básico, distribuidos en los tres grados del mismo. Laboran en el plantel educativo 37 personas y los cuales están distribuidos de la siguiente manera; veinticinco docentes, entre los cuales veintidós son presupuestados dos por contrato 021 y uno por contrato 022. El área administrativa es atendida por un Profesor de Enseñanza Media que cubre funciones de Sub director, una licenciada en psicología con el cargo de Directora, una licenciada en administración que realiza la función de contadora y secretaria administrativa, dos oficinistas; que realizan funciones de secretarios y control de evaluación de proceso, una técnica en computación con cargo del área de audiovisuales. También cuenta con personal operativo: cuatro conserjes y dos personas en el área de guardianía, donde uno es presupuestado y el otro es contrato interno.

En la actualidad el estrés en el ámbito laboral representa un aspecto muy negativo ya que afecta a nivel emocional y esto provoca que no se manifieste el suficiente interés y dedicación para realizar el trabajo.

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática del recurso humano en la institución educativa, especialmente enfocado en el fenómeno de la comunicación administrativa y su incidencia en el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser relación u obstáculo para el buen desempeño de la institución educativa y puede ser un factor de distinción e influencia en la satisfacción de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Partimos de la interrogante ¿Cuáles son las consecuencias del comportamiento indisciplinado de los docentes del Instituto Nacional de Educación básica de San Pablo Jocopilas?

Considerando que se debe reforzar la comunicación, motivación, liderazgo e integración con una comunicación efectiva. Para poder contrarrestar las debilidades que se viven dentro de la institución educativa donde se reflejan la inconformidad por parte del personal docente y administrativo conductas negativas y positivas, equidad e igualdad entre otros.

Entre las debilidades encontradas están; en un convivio del día del cariño, la comisión de cultura quiso reunir a todos los empleados de la institución, compro pizza y gaseosa. Al iniciar un representante del grupo dijo que ellos como comisión habían querido festejar “El día del Cariño” como una muestra de afecto hacia sus compañeros y con el propósito que se integraran como lo hacían antes, yo que también era invitada note la expresión de la directora y ella dio otro discurso donde percibí que a ella le molestó el comentario.

Seguidamente se puede denotar que existen ciertos grupos, y se manifestaron con la elaboración del proyecto de los separadores; se les comunicó a los docentes guías de forma verbal y escrita (circular) como iba a ser la recolección y que usos se les daría a estos fondos. Al pasar los días de la fecha acordada, no había respuesta por parte de los docentes se le pidió al subdirector que me acompañará a hablar con cada uno de ellos y la mayoría decía tratándose de usted voy a colaborar, la mayor parte entregó su cuota los demás no.

Además la directora se quejaba del trabajo de su personal docente y administrativo ya que eventualmente se manifestaban enfrentamiento entre los distintos miembros del equipo. Por ello, esta investigación tratará de evaluar las causas del comportamiento del personal docente y administrativo del instituto con la ayuda de la técnica de observación sistemática, se puede visualizar el clima organizacional existente en la institución, para obtener información que coadyuve en este proceso.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima organizacional y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas autoestimas y bajo rendimiento laboral.

Hoy en día las organizaciones se están dando cuenta de la importancia de la comunicación como medio estratégico para poder sobrevivir en este mundo altamente competitivo, en donde estructuras cerradas y aisladas impiden la toma de decisiones, la confrontación y el diálogo.

Muchos de los problemas actuales en las organizaciones son producidos por la falta de una comunicación efectiva, tanto interna como externa, la comunicación es necesaria ya que de esta dependerá el éxito, tanto para la imagen que se quiera proyectar en el interior como en el exterior.

Este enfoque de clima organizacional tiene como elementos fundamentales las diferentes percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que están ocurriendo en su entorno laboral, esto debido a su gran importancia, ya que el comportamiento del trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes si no de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Es importante aclarar que estas percepciones dependen en gran medida de las interacciones de cada miembro que tenga la institución educativa, este clima resultante induce determinados comportamientos en los trabajadores. Los factores que pueden afectar el clima organizacional pueden ser variables, positivos o negativos, entre esos factores encontramos la comunicación, motivación, participación y liderazgo.

La comunicación es un factor esencial dentro del clima organizacional de cualquier institución. Es primordial dentro del proceso administrativo, donde se debe tomar en cuenta, el contexto, para la toma de decisiones y la socialización dentro del grupo de trabajo.

1.2 Definición del problema

Debido a la falta de comunicación dentro de la organización, el clima organizacional no es el adecuado para la socialización y la toma de decisiones en busca de la efectividad del proceso afectando con ello a la comunidad y personal existente, por tal razón se redacta la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las consecuencias del comportamiento indisciplinado de los docentes del Instituto Nacional de Educación básica de San Pablo Jocopilas?

1.3 Objetivos de la investigación

General:

- Identificar la importancia de la comunicación administrativa y su incidencia dentro del clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez

Específicos:

1. Detectar las debilidades de la comunicación institucional dentro del proceso administrativo.
2. Descubrir las causas que afectan al clima organizacional dentro del proceso administrativo.
3. Describir el rol que asumen el administrador educativo en el proceso administrativo con relación a la comunicación administrativa que sostiene con el personal y el liderazgo que posee.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Descripción Metodológica:

El estudio: ‘La Comunicación Administrativa y su Incidencia en el Clima Organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez’, se desarrollará de la siguiente manera:

- a) Se investigará en libros sobre la comunicación entre los cuales se abordarán los temas de funciones de la comunicación, elementos de la comunicación, la comunicación en un contexto y la comunicación grupal.
- b) Se investigará en libros de Administración Educativa donde se enfocan los subtemas: fases de administración y principios de la administración educativa. Dentro de la investigación es necesario hacer énfasis e investigar sobre el clima organizacional, liderazgo, clima entre docentes, liderazgo pedagógico, liderazgo estratégico, liderazgo comunitario, liderazgo político y la relación que existe entre liderazgo y clima organizacional. Enfocando los acontecimientos de la comunicación efectiva para alcanzar un clima organizacional agradable para el personal administrativo, docente, operativo y comunidad educativa.
- c) Se obtendrá en la subdirección y dirección del instituto un registro de documentos de los docentes que han tenido problemas de relaciones interpersonales dentro del instituto y que son catalogados como personas con poca capacidad para relacionarse con los demás.
- d) Una vez identificados los casos de los docentes, se procederá a entrevistarlos con una cédula de entrevista semi-estructurada, analizando las condiciones económicas, sociales, culturales y familiares que subyacen en la presencia del docente.
- e) Igualmente, con una guía de entrevista abierta se indagará a la directora y al sub director y 4 maestros que hayan tenido problemas de comunicación.
- f) Con una guía de entrevista abierta se tomarán las declaraciones de 4 personas del personal administrativo
- g) Teniendo a la vista los datos aportados por los informantes claves, se procederá a discutirlos sobre la base de la revisión bibliográfica realizada sobre el tema de la comunicación administrativa y su incidencia en el clima organizacional.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Administración Educativa

3.1.1 Definición

Ciertos autores definen *“la Administración educativa como la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes, esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos y otros), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa”.*

De acuerdo con Idalberto Chiavenato. *“La Administración es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y el conocimiento, de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización”.*

Fayol en su libro La administración, indica que administración es *“el proceso que está compuesto por funciones básicas como lo es:*

- ✓ *planificación,*
- ✓ *organización,*
- ✓ *dirección,*
- ✓ *coordinación y*
- ✓ *control.*

En función de ambos autores, se deduce que la administración es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y el conocimiento de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización. Proceso de acuerdo con el libro Introducción a la teoría general de la administración de Idalberto Chiavenato.

Aunque este autor hace referencia que la administración tiene ciertas características que son; La universalidad, la especificidad, interdisciplinariedad y la flexibilidad. Mientras Fayol, en su libro principios administrativos, indica que administración es el proceso que está compuesto por funciones básicas como lo es la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Con base a las teorías consultadas la administración educativa debe ser la ciencia social encargada de la previsión administrativa, planeación, organización, integración, dirección y control del recurso humano y financiero de una institución.

Encauzando el tema de la administración educativa a la investigación de campo se denotó que en la previsión se encuentran muy bien debido a que en esta fase se establece con claridad el fin que se desea alcanzar y cuáles serán las condiciones futuras para establecer los diversos cursos de acciones por ejemplo; el Plan Operativo Anual, el Plan Estratégico Institucional y otros planes de prevención.

La Organización crea una estructura con partes integradas de tal forma que dentro del proceso administrativo se genera el trabajo en equipo, en este aspecto se manifestó que la institución se encuentra muy bien organizada Púes con respecto a las comisiones se cuenta con la comisión de disciplina, evaluación, finanzas, cultura, ornato y deportes y cada una de las comisiones efectúa muy bien su trabajo, con respecto a la integración administrativa esta es la fase que consiste en determinar al personal a cargo con que cuenta un administrador educativo y de unificarlo, generando así, el trabajo en equipo a través del reclutamiento, selección, compensación capacitación y la integración de todo el personal de trabajo, se reveló que ese aspecto se encuentra débil debido a que existen grupos dentro de la institución.

Con lo que respecta a la fase de dirección, se manifiesta que sí existe liderazgo autoritario y muy poca motivación. En la fase de control donde el administrador debe de medir y corregir el desempeño individual e institucional para garantizar que las acciones se adhieran a los planes, con el fin de prever desviaciones necesarias para establecer las medidas correctivas y así facilitar el cumplimiento de las metas, se encuentra frágil debido a que se visualizaron aspectos como por ejemplo; la llegada de auditoría y no todos los maestros habían firmado el libro de asistencia.

Además en mi estadía dentro del centro educativo me pude dar cuenta que habían docentes que no llegaban puntuales al horario y que se excedían en los permisos y a raíz de la llegada de la auditora, la directora inicio con controles, motivo que hizo que ciertos docentes se molestaran. Se le sugiere a la directora que se realice una fase de concientización al personal para que se empoderen de su trabajo con dedicación y esmero.

3.1.2 Características de la Administración Educativa

Según Idalberto Chiavenato dice que *“Entre las características de la administración se encuentran:*

- *La universalidad,*
- *La especificidad,*
- *Interdisciplinariedad y*
- *La flexibilidad.*

- a) **Universalidad:** *Es el fenómeno administrativo que se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizados de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.*
- b) **Especificidad:** *Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador educativo.*
- c) **Interdisciplinariedad:** *la administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología y ciencias políticas.*
- d) **Flexibilidad:** *los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la institución o grupo social”.*

Henry Fayol *“Indica que las funciones y elementos de la administración eran esenciales a toda organización, incluyendo entonces a las de índole educativa por lo que en el caso de la administración educativa sus funciones deben considerarse en torno al contexto del sistema educativo. Entre los cuales se encuentran: la planificación, organización, dirección, coordinación y control.*

Aunque la responsabilidad por la calidad del servicio recae en gran medida en el administrador de la educación, por tal situación la administración educativa en el siglo XXI, debe asumir el cumplimiento de algunos principios conceptuales relacionados a la educación, los cuales son:

- La educación es un derecho fundamental de la persona humana y posee un valor humano universal.*
- La educación formal y no formal, debe ser en sí útiles a la sociedad ofreciendo un instrumento que favorezca la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia, poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos.*
- La renovación de la educación y toda forma correspondiente, debe reposar sobre un análisis reflexivo y profundo de las informaciones.*
- Se genera sobre una triple preocupación de equidad, pertinencia y excelencia las cuales deben guiar toda la política educativa para una mejor educación.*
- La responsabilidad de la educación corresponde a la sociedad entera.*
- De esto se espera que la educación contribuya a crear sociedades abiertas, activas y equitativas; economías dinámicas y competitivas; sistemas políticos, democráticos y personas equilibradas, tolerantes y socialmente integradas”.*

Se deduce que la administración educativa es la ciencia social y técnica que se ocupa de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y el conocimiento de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social dependiendo de los objetivos que busca la organización.

Idalberto Chiavenato hace referencia que la administración tiene ciertas características que son la universalidad; que es el fenómeno administrativo que está relacionado con la sociedad y lo que persigue es la eficiencia y eficacia de la organización, la especificidad; en este fenómeno se identifica la necesidad que cada persona que va administrar tiene que estar capacitada para hacerlo, interdisciplinariedad; en este fenómeno como su nombre lo indica hace uso o referencia de múltiples disciplinas y la flexibilidad es la necesidad de adaptación de herramientas, técnicas a la necesidad de cada institución.

3.1.3 Fases de la Administración

Según la monografía consultada de las fases de la administración educativa dice así: *“Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educacional, siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas fases son a grandes rasgos las siguientes:*

1. *Planificación*
2. *Organización*
3. *Dirección*
4. *Evaluación*

Cada una de estas fases trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados”.

De acuerdo con Koontz, Harol dice que *“las fases de la administración educativa aunque exista una diversidad de criterios y un sinnúmero de autores que manejen diferentes etapas, el criterio que predomina nos dice que las etapas del proceso administrativo son cuatro. Aunque en administración educativa se manejan seis etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control”.*

Según estos autores los conceptos y funciones, son siempre cambiantes debido a los cambios de las organizaciones y de la sociedad, por lo que se debe buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y al acoplamiento social, político, económico, que viva la comunidad en un momento determinado. Esto enfatiza que la administración educativa, en cuanto a función específica para el mejoramiento de los aprendizajes, debe adaptarse con los requerimientos y metas que espera alcanzar la actual reforma educativa. Y en general los nuevos procesos educativos.

3.1.3.1 La Planificación

Russell Ackoff, con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: *"La planificación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio.*

La planificación educativa, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar dos problemas centrales de la comunidad:

1. *Problema Político: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad.*
2. *Problema Económico: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizados”.*

De acuerdo con Koontz, Harol dice que *“Planeación Educativa es la que Permite que el administrador educativo seleccione las misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, haciendo de la misma un proceso permanente y continuo en todos los planes que están orientados hacia el futuro buscando la racionalidad en la toma de decisiones para evitar de esta forma la inseguridad esencial en cualquier toma de decisión dentro de la institución educativa.*

Asimismo, a través de la planeación se logra que el administrador educativo mantenga una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y el afán de obtener y mejorar las cosas para beneficio de la comunidad educativa”.

En función de ambos autores se comprende que la planeación es esencial dentro del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los fines a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar qué tiempo tomará lograr estas metas, que tipo de recursos se tienen a disposición de los objetivos que guían el proceso.

Se puede decir que es la coordinación entre las diversas unidades participantes en el proceso administrativo con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados. De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la educación se convierta en un poderoso instrumento de movimiento social.

La planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la planificación coadyuva a reducir los cambios frente al futuro, propicia la reducción de costos, facilita el control y permite que se quiera obtener lo planteado con eficiencia y eficacia.

3.1.3.2 La Organización

Russell Ackoff, expresa que *“La función se puede definir como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.*

Principios de la Organización

- a) *Propósito: Los logros u objetivos a conseguir*
- b) *Causa: Área de mando*
- c) *Estructura: Autoridades, actividades departamentales*
- d) *Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad”.*

De acuerdo con Koontz, Harol dice que *“Organización Educativa: Consiste en la sistematización racional de los recursos con que cuenta un administrador educativo para la determinación de jerarquía y actividades que surgen de las funciones y atribuciones del personal con el fin de realizar y simplificar las tareas de acuerdo a la especialización de cada una de las personas que forman parte del equipo de trabajo, todo con el fin de obtener mayor eficiencia y destreza en cada actividad bajo la supervisión del mismo administrador educativo”.*

La organización dentro del proceso administrativo educativo, persigue la asociación educativa, la cual se define como el logro de la mayor efectividad dentro del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización.

La buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación. Desde el punto de vista de la teoría de la administración, la organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que le dan coherencia a la organización.

3.1.3.3 La Dirección

Russell Ackoff, expresa que *“La función de la dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso educativo, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente. Una aproximación al concepto de dirección dice que: La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia el logro de los objetivos de la organización.*

La función o etapa de dirección, se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar. La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales:

- a) El poder*
- b) El liderazgo y*
- c) El mando”.*

De acuerdo con Koontz, Harol dice que *“la Dirección Educativa: Es la función dentro del proceso administrativo que influye y motiva a los empleados para que contribuyan en el cumplimiento de las tareas esenciales tanto institucionales como grupales. En la fase de la dirección, la autoridad es la facultad que tiene un administrador educativo para tomar decisiones que produzcan*

efectos en el centro educativo, por lo que dentro de la autoridad hay tres clases de influencia que son; el poder, la motivación y el liderazgo”.

3.1.3.4 La Evaluación

La Dra. Verónica Viñas, definió la Evaluación “como un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas”.

Por su parte la profesora María Moscopulos ha dicho al respecto lo siguiente: “La evaluación es un proceso continuo, integral sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos que entrega la información útil para la toma de decisiones o retroalimentación del sistema”.

El educador Tito Larrondo, nos habla “de que la evaluación será casi siempre un proceso subjetivo. De allí que es posible extrapolar que el proceso evaluativo en educación, puede ser visto en dos momentos una evaluación que necesariamente debe ser objetiva, calificativa y estadística, pero también hay un momento de evaluación valorativa, que está en las raíces etimológicas del concepto, y tiene que ver con aspectos más bien del plano axiológico, como así también de desarrollo cultural, conductual y social”.

De acuerdo con Koontz, Harol dice que “Control Educativo: Es la fase del proceso administrativo que consiste en medir y corregir el desempeño individual e institucional y garantizar que las acciones se adhieran a los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones necesarias para establecer las medidas correctivas y así facilitar el cumplimiento de las metas”.

En función de estos autores, se deduce que La evaluación es el proceso de control continuo, integral sistemático que permite y debe cumplir el papel de ser quien apoye el proceso de calidad y excelencia educativa, ya que permite realizar las correcciones, las realimentaciones y fundamentalmente cumple el rol de ser quien indique cuando es necesario elevar los indicadores y objetivos.

Es elemental destacar que no todos los autores hacen mención de estas dos funciones que son esenciales dentro de las funciones administrativas como lo es la previsión educativa y la integración del personal dentro de las instituciones.

Con lo que respecta a la previsión educativa: Es la acción que le permite al administrador educativo establecer el estado ideal de la institución que tiene a cargo.

Creando una serie de alternativas que ayuden a evadir o eliminar el efecto negativo de las variables, así como de aprovechar al máximo las que actúen con efecto positivo.

Así mismo, se adelanta al futuro para conocer los acontecimientos planteados a través de hipótesis y supuestos que ayuden a minimizar errores y fallas en la toma de decisiones durante la administración de una organización educativa.

Todas las funciones son importantes dentro del proceso administrativo, pero muchas veces se olvidan de la integración educativa; está consiste en la articulación del nuevo integrante, generando así, el trabajo en equipo a través del reclutamiento, selección, compensación, capacitación o alguna otra forma de desarrollo que permita la realización de las actividades con eficiencia y eficacia.

Enfocando el tema con relación a la investigación de campo realizada se reconoce que se encuentran organizados por comisiones, cada comisión sabe lo que le corresponde hacer, con respecto al organigrama no está totalmente definido y no es visible. El liderazgo que se ejerce es autocrático. En este centro educativo sí existe autoridad por parte de la dirección el cual se aplica utilizando el liderazgo autocrático, por lo tanto se visualiza al personal muy poco motivado.

No obstante, la integración educativa se considera necesaria e importante por medio de la intervención de la directora, el unificar al personal, creando trabajos en equipo a través de la capacitación, compensación, motivación y recreación, estimulando así la realización de las actividades con eficiencia y eficacia.

Con respecto al control que se utiliza en el instituto de San Pablo Jocopilas se puede decir que el único control que se realiza es el financiero, más no el control en el área pedagógico, ni con el recurso humano.

3.2 Clima Organizacional

3.2.1 Definición

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

***Para Chiavenato, (1992)** “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)”.*

***Anzola, (2003) opina que** “El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.*

Según estos autores definen el clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción y rotación). Muchas de las instituciones no le dan importancia a este fenómeno, siendo este aspecto importante pues en el ambiente laboral se visualizan las percepciones e interpretaciones que los trabajadores tengan de él con respecto a su organización y que tiene que ver con la conducta y el rendimiento de los subordinados.

3.2.2 Características del Clima Organizacional

Litwin y Stinger expresan que “Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación. Además consideran que existen dimensiones que se relacionan con la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

De acuerdo con Fernández C. C, en su libro La Comunicación en las Organizaciones, indican que dentro del clima organizacional se visualiza el clima laboral que *“Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo, que tiene que ver con la satisfacción y por lo tanto influye directamente en la productividad. Está relacionado con los directivos, con el personal, es decir con su manera de trabajar y de interactuar unos con otros. Es la alta dirección la que proporciona o no el buen clima laboral dentro de una empresa, todo esto gracias al uso de técnicas precisas. Mientras que un buen clima se sitúa hacia los objetivos generales de una organización, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y por lo tanto afectando en lo que es la productividad”.*

En función de estos autores, se deduce que las características del clima organizacional se identifica por: El clima organizacional es permanente, es decir las instituciones guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales. Ejemplo: Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una institución, el clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores, los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y

también afectan sus propios comportamientos y actitudes, diferentes variables estructurales de la institución afecta el clima de la misma.

A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima, problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la institución hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos

Además se considera esencial que deben existir dimensiones para el análisis del clima laboral como es el caso de la flexibilidad, responsabilidad, recompensas, claridad y espíritu de equipo. Es importante definir que clima organizacional es un fenómeno de tendencias motivaciones que reflejan la productividad de su trabajo y consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la empresa, el comportamiento de los individuos refleja lo eficiente y eficaces que puedan ser cuando desempeñan una tarea en específico. La manera de actuar del personal crea el clima de convivencia, sus características personales son un factor importante para conocer su desempeño laboral.

Las características que reflejan las personas durante el desempeño laboral son percibidas directas e indirectamente por los demás miembros de la organización

Situando el tema de clima organizacional a la investigación de campo realizada en la institución, se visualizó, que el clima organizacional no es agradable, para el personal que labora dentro del mismo, debido a que existen ciertos factores que se han perdido. Así comentan las personas que laboran para la institución, como es el caso de la flexibilidad. También se denota que falta motivación por parte del personal administrativo hacia los que laboran dentro del instituto.

3.2.3 Clima entre Docentes

De acuerdo con López Hernández dice que *“El clima entre docentes son todos los aspectos que favorecen el clima organizacional, como lo es la comunicación entre docente–docente. Tras estas palabras se entiende que el docente es básicamente comunicador, dialogante, informador y transmisor de conocimientos. Es por ello que el propósito del autor en dar a conocer la importancia de la competencia comunicativa para el docente y justificar la necesidad de tener la competencia comunicativa el docente para poder afrontar de forma óptima sus relaciones con sus compañeros de profesión. Haciendo hincapié en la interacción entre el binomio docente-docente”.*

Fernández González expresa “La existencia de un equilibrio en las interrelaciones comunicativas que pueden provocar su deterioro. Es necesario conocer el contexto y situación donde nos movemos. Debemos conocer al docente que tenemos en la conversación, sus intereses, sus motivaciones, su forma de trabajar, para mejorar el trabajo colaborativo”.

En función de ambos autores, se deduce que el clima entre docentes va ser favorable dependiendo de la competitividad que tengan los docentes para comunicarse. Y del auto concepto que surge mediante la interacción con los demás, lo que hace a la comunicación fundamental para el desarrollo del sí mismo, aunque es esencial las relaciones interpersonales no se pueden descartar las diferencias entre docentes por ejemplo; la similitud interpersonal que se da cuando compartimos actitudes, valores, hábitos y estilos de comunicación con otros miembros de la institución. Debido a la mala comunicación se da la separación, estancamiento y alejamiento y son aspectos que dan inicio a que el clima entre docentes sea desagradable y viene afectar a la institución educativa y a la salud de los laborantes.

3.3 Liderazgo Educativo

3.3.1 Definición:

Agüerrondo expresa que “Liderazgo Educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela y va a la empresa, ya que se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la institución. Por consiguiente, el liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor”.

De acuerdo con Richard L. Daft “Liderazgo educativo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un determinado grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional”.

En función de ambos autores, se deduce que **liderazgo educativo** es el conjunto de capacidades que un director o administrador educativo tiene para influir en la mente de los docentes o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Aunque las primeras definiciones de liderazgo estaban impregnadas de la idea de que el mismo era ejercido por personas con ciertos rasgos de personalidad. Además es importante conocer los aspectos positivos y negativos que coadyuvan o atrofian el liderazgo educativo. Ejemplo: El conflicto del liderazgo; es el proceso que comienza cuando una parte percibe que es afectada por otra o se siente amenazada por algo o alguien. Las cualidades del líder; debe ser audaz e inteligente, paciente, de buen carácter y siempre debe luchar por la calidad.

También es necesario que el líder educativo cuente con ciertos requisitos como lo es la empatía, innovador, perseverante, psicólogo, comunicativo y motivador. Asimismo es necesario que el líder tenga conocimientos importantes sobre las personas que laboran en su equipo de trabajo, que tenga experiencia en docencia y administración educativa para que tome en cuenta los aspectos fundamentales administrativos que son; previsión, integración y dirección.

De la misma manera es fundamental las habilidades del líder, entre ellas se encuentra que el líder debe ser capaz de aceptar a todas las personas que laboran con él tal y como son y aprender a convivir con los demás para ello es necesario que cuente con muy buenas relaciones humanas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal. Donde el líder educacional debe apoyar al claustro de docentes en el ámbito curricular, además debe involucrar a la comunidad en la tarea organizacional. No obstante no debe descuidar los controles y las evaluaciones del rendimiento de su equipo de trabajo, también es fundamental que como líder se vea comprometido a crear un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico y profesional garantizando así el desarrollo profesional de cada persona.

Analizando los conceptos sobre líderes el más adecuado a una institución educativa es el democrático y el autoritario, puesto que se necesita de un balance y en cuanto al liderazgo liberal es el que más problemas va dar y no se podrán alcanzar los objetivos previstos.

3.3.2 Liderazgo Estratégico

De acuerdo con Aguerrondo. Dice que “el liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución.

A tales efectos el director establece acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa con respecto al sentido del instituto, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan transitar los procesos de mejora o transformación que la institución se proponga. Toma como puntos de referencia dos tipos de planificación: la planificación estratégica y la planificación situacional.

Vásquez, M. En su libro Fortaleciendo Capacidades Institucionales indica “Según el liderazgo estratégico promueve la dimensión estratégica del liderazgo permite al director desarrollar y fortalecer en el ámbito institucional las capacidades de autoevaluación y regulación interna, sustentadas en mecanismos de evaluación e información que orientan hacia dónde se quiere llegar, para qué y por qué se quiere la acción. Desde la perspectiva estratégica, el director y el cuerpo docente en contextos de pobreza enfrentan, entre otras, las siguientes dificultades:

- ❖ El constante surgimiento de situaciones imprevistas que llevan a estilos de funcionamientos que responden a lo urgente más que a lo planificado como importante.
- ❖ La carga emocional que se produce en el personal ante la exposición frecuente o permanente a situaciones de carencia, violencia y exclusión social, no contando con herramientas conceptuales ni metodológicas para afrontarlas adecuadamente.
- ❖ La escasa articulación entre las demandas propias del contexto y de las de la institución, que dan lugar a agendas de trabajo poco claras y poco orientadoras de las prácticas.
- ❖ Una tendencia orientada a ejercer el control y a regular las prácticas educativas en escenarios de alta incertidumbre que promueve la rigidez y pérdida de sentido de los procesos”.

En función de ambos autores, se deduce que el liderazgo estratégico es la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución. A tales efectos el director establece acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa con respecto al sentido del instituto, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan transitar los procesos de mejora o transformación que la institución se proponga.

En el liderazgo estratégico, los conceptos son solo instrumentos y por lo tanto, bastante flexibles. Lo que interesa son los resultados de las instituciones privadas como las entidades públicas del sector.

En el liderazgo estratégico es esencial la planificación donde se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos; Organizar el equipo administrativo y docente de la institución la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación, que surgen del diagnóstico de una situación o un problema, tomar como punto de partida esas situaciones problema de la institución y comprometerse con su transformación hacia mejores resultados en los aprendizajes, establecer modalidades de trabajo colectivo, unificar criterios para mejorar la coordinación en el funcionamiento, planificar avances sucesivos sobre la base de metas para el corto y mediano plazo, partir de una propuesta de trabajo coordinada que permita reducir la incertidumbre y los esfuerzos aislados, construir una identidad colectiva a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas, jerarquizar la información oportuna y relevante para la toma de decisiones, establecer mecanismos de coordinación y alianzas con personas, organizaciones e instituciones de la comunidad, con criterios de equidad y representatividad.

Una de las funciones estratégicas clave de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño.

3.3.3 Liderazgo Comunitario

De acuerdo con Richard L. Daft *“Liderazgo comunitario: Es cuando una persona tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de la comunidad. Hay tres grandes grupos de habilidades que la persona líder debe de manejar para poder orientar adecuadamente a una comunidad.*

Habilidades humanas:

- 1) *Incentivos: Reconocer públicamente el trabajo de los miembros de su grupo o comunidad.*
- 2) *Motivación: Mantener a los miembros del equipo animado a continuar trabajando por el desarrollo de la comunidad.*
- 3) *Conducción: Saber orientar a su equipo, esto quiere decir saber cuándo convocar a reunión, delegar actividades, entre otros”.*

De acuerdo con el planteo realizado por Luhmann, dice “ que un sistema se transforma cuando logra enlazar y dar sentido a las operaciones internas, diferenciándolas de otras pertenecientes al entorno, pero tratando de encontrar la mejor forma de adaptarse y transformarse a partir de la generación de conocimiento (capacidad cognitiva adaptativa, según Luhmann; aprendizaje generativo, según Senge). En función de lo expresado, la figura del líder comunitario resulta de fundamental importancia para promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional, así generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno e incentiven la creación de redes de colaboración que permitan generar conocimiento útil para el centro y para la comunidad dinamizando los procesos de aprendizaje.

En función de ambos autores, se deduce que el liderazgo comunitario es cuando una persona tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de la comunidad es entonces donde se debe involucrar a los padres de familia organizarlos para poder hacer funcionar las habilidades de los padres de familia para que el centro educativo alcance sus proyectos.

3.3.4 Liderazgo Político

De acuerdo con Fernández C. C, en su libro La comunicación en las Organizaciones indica que “Integra las diferentes dimensiones de liderazgo hasta aquí tratadas (pedagógico, estratégico, comunitario) y define aspectos que hacen a la micro política del centro educativo. El director o el equipo directivo, como líder político es quien define los grandes lineamientos de las prácticas colectivas. Es también quien establece cierta impresión institucional que se traduce en un determinado estilo de gestión, perfil de funciones, modalidades de vinculación, clima de trabajo. Asimismo, esta dimensión del liderazgo es la que articula y realimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella estructura que sostiene y organiza al centro a través de representaciones, valores, principios y normas que rigen las prácticas colectivas. Representa el influir en los otros para lograr acuerdos que permitan obtener resultados. Así, cuando el directivo realiza algunas transacciones con las autoridades para flexibilizar ciertas normativas o incluso para desobedecerlas, o cuando adapta su estilo de acuerdo a las situaciones o a las personas para obtener los resultados, está desplegando la capacidad de líder político”.

Bolívar en el libro Liderazgo contextualizada a la realidad guatemalteca como un aporte para la UNESCO 2004 IPE-UNESCO Buenos Aires indica que “Esta dimensión del liderazgo es especialmente relevante en las instituciones educativas de contextos pobres, donde no siempre funciona con equipos estables de maestros, comprometidos con la institución con sus estudiantes, y por lo tanto, la construcción colectiva de un proyecto educativo no siempre es posible. Es necesario que los directores sepan negociar, buscar acuerdos y consensos, ser flexibles y utilizar diferentes estilos y tipos de liderazgo para la consecución de los objetivos planteados.

En función de ambos autores, se deduce que el liderazgo político es la perspectiva política del liderazgo que pone de manifiesto aquellas lógicas que sustentan las prácticas dentro y fuera del ámbito institucional y que confieren una sede específico a lo pedagógico, lo comunitario y lo estratégico.

La dimensión política es en definitiva la estructura de sustento al resto de las dimensiones estudiadas. Para fortalecer el liderazgo político es importante que el director conozca los tipos y estilos de liderazgo, a los efectos de desarrollar las habilidades que fueron destacadas anteriormente.

3.3.5 Liderazgo Educativo

Según los conceptos tratados por el Dr. Alexander Luis Ortiz Ocaña, profesor asistente decano de la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero" de Holguín, en su artículo “El liderazgo educacional: dice así “ un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad”, donde habla de sus generalidades y destaca la imagen del líder.

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo. Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.*
- El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.*

La esencia del liderazgo está en aumentar la influencia de la autoridad por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

3.3.6 Liderazgo Pedagógico

De acuerdo con Filmus, *“El liderazgo pedagógico es una función fundamental de la institución educativa, es lograr aprendizajes útiles y significativos para toda la población estudiantil. Representa el contrato que la institución tiene con la sociedad y debe oficiar como eje rector de las prácticas escolares. Los directores que promueven el liderazgo pedagógico construyen una visión clara y compartida de los fines institucionales y aunque se mueven en una realidad que les exige ocuparse también de los problemas sociales que viven sus educandos, entienden que si los dejan al margen del conocimiento les impiden toda posibilidad de participación en el desarrollo. Esta última afirmación no significa que el liderazgo pedagógico deba desconocer la realidad social de sus estudiantes. Más bien que mantenga un sano equilibrio entre lo propiamente pedagógico y sus distintas posibilidades de involucramiento en la atención a los problemas sociales de la comunidad”.*

Imbernòn citado en el libro Liderazgo, indica que *“Liderazgo pedagógico es la capacidad de ver funcionar la institución en toda su complejidad es lo que permite al director construir en conjunto con los docentes, una visión clara de los fines para la institución y para los estudiantes. El liderazgo pedagógico está referido también a consolidar algunos de los siguientes aspectos:*

- a) Cultivar el respeto por la diversidad (personal, social, cultural y lingüística).
- b) Socializar en valores y prácticas democráticas.
- c) Consolidar la definición de identidades individuales, locales y sociales.
- d) Desarrollar el pensamiento autónomo.
- e) Fomentar los procesos de producción de conocimiento (aprendizaje).
- f) Promover los procesos de reconstrucción de conocimiento (pensamiento crítico).

El liderazgo pedagógico tiene sus dificultades, habilidades y fortalecimiento, las cuales el líder debe ser capaz de hacer un equilibrio en estas para balancear los problemas”.

En función de ambos autores, se deduce que el liderazgo pedagógico es la labor del director como líder pedagógico debe enmarcarse en que el proceso educativo logrando una equidad y calidad en los aprendizajes, de modo que les permita a todos los alumnos acceder a mejorar sus condiciones de vida.

Esto ha sido una de las metas pendientes en nuestro sistema educacional debido a las desigualdades presente en el sistema escolar. Lo mismo sucede con la labor del docente que al interior de su sala de clases debe propiciar un liderazgo en el dominio de su disciplina y en lograr que efectivamente los alumnos puedan alcanzar los resultados esperados respecto a su formación integral.

Así la pregunta ¿Qué tipo de liderazgo se requiere en los establecimientos educativos? Y ¿Quién ejerce el liderazgo pedagógico en la escuela? Uno podría pensar quién debe centrar la acción y el sentido de un instituto es el director, pero sin embargo todos los actores deben propiciar este liderazgo pedagógico desde todos los ámbitos y unidades que se desarrollan en el instituto, salón de clases, equipo de docentes, administrativos. Esto implica un cambio al interior de la organización.

Para fortalecer su liderazgo pedagógico, el director puede: Asumir sistemáticamente la función de acompañamiento pedagógico en el aula, a los docentes de su establecimiento. Deberá contar para el efecto de inducción, las capacitaciones y el apoyo correspondiente por parte de las unidades técnicas ministeriales y de las unidades técnicas pedagógicas departamentales y distritales responsables de la educación media.

Además promover en los educandos y en sus familiares la actitud de reaccionar positivamente a pesar de las dificultades y las situaciones adversas, trabajando a partir de las fortalezas y los recursos ya existentes. Así mismo, puede aumentar la capacidad del equipo de docentes para diagnosticar los problemas relevantes del centro educativo e intervenir con acciones concretas y planificadas para resolver las dificultades de aprendizaje que puedan estar presentes.

Finalmente, debe fomentar el trabajo entre pares o de forma grupal dentro del aula, potenciando la acción de compañeros que logren incidir positivamente en aquellos estudiantes que presentan dificultad.

Es fundamental que el líder pedagógico cuente con ciertas habilidades que puedan motivar a los docentes para su involucramiento en la elaboración e implementación de un proyecto educativo que dé sentido a la labor educativa en función de sus educandos y de su contexto, motivar a los educandos hacia esta propuesta educativa, así en primera instancia retenerlos y en segunda instancia, fomentar su gusto por el aprendizaje, definir criterios básicos de evaluación de avances y logros que puedan ser

compartidos con los estudiantes y sus familiares como mecanismo que ilustre los avances obtenidos.

Canalizando el tema del liderazgo pedagógico a la investigación de campo se denotó que en esta función el establecimiento mantiene un equilibrio total debido a que; los estudiantes que ingresan se realizan una evaluación diagnóstica, los padres de familia saben el compromiso que adquieren a diferencia de otros establecimientos educativos, los estudiantes saben que deben ganar los cursos, si no existe la posibilidad que el próximo año ya no los acepten, los docentes que se encuentran laborando son presupuestados y con especialidad. Además realizan una puesta en común para ver el rendimiento académico de los estudiantes, cuenta con una oficina de orientación, cualquier falta que cometa el estudiante se manda a llamar a sus padres para notificárselo.

3.3.7 Relación entre liderazgo y clima organizacional

La relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional en la institución educativa, es muy significativa debido a que dependiendo del tipo de liderazgo con el que actúe el líder de la institución, así será la comunicación entre sus subordinados por lo cual se pueden denotar cambios cualitativos y cuantitativos en la efectividad organizacional.

Cuando en una institución educativa prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los docentes tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no “quedar mal” ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La institución, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

Si el clima organizacional es muy deficiente, también puede suceder que los docentes se desautoricen unos a otros, delante de los estudiantes. Esto empeora los problemas disciplinarios, ya que los estudiantes perciben estos desacuerdos y tienden a favorecer al docente más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor. La internalización de normas y hábitos en los niños, requiere del acuerdo y apoyo mutuo de los adultos, y si el mal clima organizacional dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los estudiantes la que se resiente.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la institución, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima dominante.

Trasladando el tema de liderazgo con el clima organizacional hacia donde realicé la investigación de campo, se manifiesta que la directora no ha podido tener una comunicación efectiva con su personal, además hay que tomar en cuenta que la especialidad de la directora es licenciatura en psicología y no administrativa.

Se denota que en las personas que laboran se subdividen, así mismo se puede percibir el ambiente laboral en otros establecimientos por el mismo problema. Además falta de supervisión, falta de interés por el liderazgo o clima organizacional de las autoridades educativas. Donde según Walton a mayor interés por estos aspectos mejor será la productividad.

3.4 La Comunicación Administrativa

De acuerdo con Goldhaber. G.M. *“La comunicación administrativa es una herramienta efectiva para lograr un clima organizacional eficaz es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra, es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otro tipo de señales”.*

Fernández C. C, en su libro titulado **“La Comunicación en las Organizaciones”**, define la comunicación administrativa como *“las prácticas y medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de objetivos. La comunicación en las organizaciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.*

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad”.

En función de ambos autores, se deduce que la comunicación organizacional que se realiza en el proceso administrativo, es una herramienta que de acuerdo con Goldhaber sirve para alcanzar un clima organizacional eficaz, donde se transmiten informaciones, sentimientos u opiniones.

Mientras que Fernández lo amplía en el sentido que a la comunicación organizacional la representa como la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, tomando en cuenta la integración, cohesión, colaboración, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, compromiso, clima organizacional, relaciones humanas y cambio organizacional. Siendo la comunicación administrativa un elemento vital dentro de cualquier institución educativa para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la misma y así poder alcanzar los fines que persigue la como equipo.

Enfocando el tema de la comunicación administrativa a la investigación de campo se evidenció que la comunicación administrativa se encuentra precaria debido a que se visualizaron aspectos como; la comisión de finanzas siempre entran en conflicto con la directora, a veces ciertos docentes están inconformes con las decisiones de la directora.

3.4.1 Funciones de la comunicación

De acuerdo con Bastardas Boada, Albert (1995). “Las funciones de la comunicación son:

- ❖ *Informativa*
- ❖ *Afectiva-valorativa*
- ❖ *Reguladora*
- ❖ *Motivacional*
- ❖ *Cooperación*

a. Informativa: *es la función que a través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.*

b. Afectivo – valorativa: *El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la*

misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal.

- c. **Reguladora:** tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad auto reguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo.*
- d. **La Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.*
- e. **Cooperación:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar”.*

Donal Walton en su libro **¿Sabe usted comunicarse?** Indica que “las funciones de la comunicación son *“las prácticas que cada uno de estos empresarios más destacados del mundo realizan para comunicarse con sus empleados dicen que para el primer paso hacia el éxito se encuentra en el saber escuchar con los ojos y con los oídos. Además una de las funciones de la comunicación es informar, motivar, persuadir mediante el liderazgo, ser breve específico y exacto”.*

En función de ambos autores, se deduce que la función de la comunicación organizacional que se realiza en el proceso administrativo, es un factor importante que coadyuva en dicho proceso y de acuerdo con Bastardas Boada, Albert (1995). “Las funciones de la comunicación son: informativa, afectivo–valorativa, reguladora, controladora, motivacional, y cooperación. Mientras Walton en su libro **¿Sabe usted comunicarse?** Lo amplía con todas las experiencias de los empresarios más exitosos del mundo donde afirman que dentro de las funciones de la comunicación es esencial; Saber escuchar, informar, motivar, y persuadir. Considerando el conocimiento acerca del tema existe un factor que es relevante entre estos dos autores que es el saber escuchar, pues debido a ello, existen muchos inconvenientes dentro de cualquier organización.

También sabemos que la cooperación entre las personas es esencial para que la institución cumpla con los objetivos de la misma, el director debe aplicar las funciones de la comunicación en especial incentivar la afectiva, reguladora, motivacional, cooperativa pero la más importante que acepte la reguladora pues con esta función, el líder va aceptar una crítica

que le permitirá valorar su trabajo para con los demás y si fuera necesario cambiar su manera de proceder.

3.4.2 Elementos de la Comunicación

De acuerdo con Morales. F.L. *“Entre los elementos de la Comunicación se encuentran los siguientes: El emisor, que es la persona que transmite el mensaje. El receptor, que es la persona que recibe el mensaje. El canal que es el medio mediante el cual se transmite la información. El contexto, que es el lugar y el tiempo en que se realiza el acto comunicativo. El mensaje que es el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor. Y por último tenemos al código, que es el conjunto de signos y reglas que el emisor utilizará para transmitir el mensaje”.*

Dobkin en su libro titulado “Comunicación en un Mundo Cambiante” hace referencia a los elementos de la comunicación como “los comunicadores, mensajes, canales, ruido, realimentación, contexto, y cultura. Definiéndolo así: Los Comunicadores: Siendo estos el emisor y el receptor los cuales constituyen una experiencia compartida entre seres humanos que emiten e interpretan simultáneamente los mensajes a través de los procesos de codificación y decodificación. Mensajes: Constituyen expresiones simbólicas de ideas, pensamientos y sentimientos. Pueden ser verbales, no verbales, o un complemento de ambas. Canales: No pueden intercambiarse si no cuentan con algún medio de entrega o de transportación. Son los medios que llevan los mensajes de un comunicador a otro. Existe un número impresionante de canales que se pueden escoger para enviar un mensaje y van desde las formas tradicionales, como el habla y la escritura, hasta otras más contemporáneas, tales como los mensajes de texto y el envío de correos electrónicos. Ruido: Es cualquier cosa que interfiere con la creación de un significado compartido entre los comunicadores. Se puede presentar en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación. Retroalimentación: Es una respuesta a una reacción a un mensaje. Nos indica si la interpretación de nuestros mensajes es la que pretendemos. Luego la utilizamos para ajustarlos y aclararlos por si otras personas parecen confundidas cuando les hablamos, podemos repetir parte del mensaje o simplemente cuestionarlos sobre que quieren que se les aclare. Contexto: Es el ambiente que rodea al proceso comunicativo. La comunicación nunca se da en un vacío fuera del ambiente sino que siempre surge y recibe la influencia del contexto que le rodea. Tres aspectos importantes del contexto son: Escenario físico, escenario de la comunicación y la cultura. Cultura: Se infiltra en las situaciones comunicativas e influye notoriamente en su proceso. La cultura es todo aquello

que compone la forma de vida de una persona e incluye valores compartidos, conocimientos, comportamientos y expresiones simbólicas”.

En función de ambos autores se deduce que los elementos de la comunicación según Morales. F.L. se clasifican en: Emisor, receptor, canal, contexto, mensaje y código.

Mientras que Dobkin, B. A, en su libro titulado Comunicación en un mundo cambiante se refiere a los elementos de la comunicación a: Los comunicadores, los mensajes, canales, ruido, retroalimentación, contexto, y cultura. La Comunicación Institucional es la que se realiza de manera organizada tal es el caso de la institución del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez que es dirigida por una directora hacia personas que laboran dentro de la institución y grupos del entorno social donde se realiza la actividad. El objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y la comunidad educativa a la cual se dirige, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades mediante los elementos de la comunicación.

3.4.3 La Comunicación en un Contexto

De acuerdo con Pace. R.C. *“La comunicación en un contexto se da en las relaciones interpersonales, abarca el establecimiento en común donde se realizan las relaciones interpersonales y una comunicación grupal.*

Mediante la comunicación interpersonal se realiza una interacción entre un número reducido de personas y se caracteriza por una comunicación más personalizada que la que se da en grupos mayores. La comunicación interpersonal se da cuando la gente habla y se relaciona entre sí como individuos únicos. La comunicación interpersonal también recibe la influencia de la cultura y del género.

Dentro del contexto, se encuentra al establecimiento en común o todo lo que rodea a las relaciones interpersonales se denota el contexto alto y bajo. El contexto alto; es el estilo de interacción en que las personas esperan que otras se den cuenta de los significados supuestos con base en la situación o en la relación entre comunicadores y el contexto bajo es el estilo de interacción en el que los comunicadores esperan que la información sea directa y explícita.

A través de la comunicación grupal, se realiza en distintos tipos de grupo. Grupos reducidos; temporales y permanentes. *La comunicación grupal se da en reuniones entre los miembros de una institución educativa, comité, grupo de trabajo, equipo de proyecto o cualquier otro grupo unido por un propósito común.*

Cuando la comunicación grupal es efectiva, puede resultar en un equipo muy productivo y muy unido.

Donal Walton en su libro titulado **¿Sabe usted comunicarse?** Se refiere a la comunicación y su contexto como “Al conjunto de circunstancia en las cuales se produce el Mensaje (lugar, tiempo, cultura del emisor y el receptor) mediante las cuales se produce su correcta comprensión. El contexto relaciona las diferentes partes de un Mensaje, el ambiente en el cual tuvo lugar la comunicación, y cualquier otro tipo de percepción que pueda ser asociada a la comunicación”.

En función de ambos autores, se deduce que la comunicación en el contexto es el conjunto de todas las circunstancias en las cuales se está produciendo la comunicación por ejemplo: La institución, las relaciones interpersonales todo va a depender de la cultura que manifiesten los integrantes de la institución en este caso educativa, también va influir el clima organizacional que se estará mencionando más adelante.

Es necesario enfatizar la importancia de la comunicación y su contexto en cualquier institución educativa para que exista un ambiente laboral agradable, las relaciones interpersonales se realiza mediante la comunicación de la directora hacia los docentes, de los docentes hacia la directora, de los docentes con el personal administrativo y viceversa, el personal operativo con la directora, la comunidad educativa con los docentes. Además es un aspecto de relevancia en el proceso administrativo que la directora tenga una comunicación efectiva debido a que este es un fenómeno que se visualizó y que en las herramientas utilizadas se comprobó que existe deficiencia debido a que los docentes manifiestan que no existe muy buena comunicación tomando en cuenta que la comunicación puede ser mímica, oral y escrita. Siendo esencial que ella se encuentre muy bien informada porque a veces es debido a ello que los docentes obtengan la información por otros medios y den inicio a malos entendidos debido a la falta de información.

No obstante es esencial en el proceso comunicativo que se aprenda a escuchar a las demás personas y que se le dé la importancia debida, ya que ello genera dificultades en las relaciones interpersonales. La comunicación interpersonal se da cuando las personas hablan y se relacionan entre sí como individuos únicos. La comunicación interpersonal también recibe la influencia de la cultura y del género. Aunque Donal Walton dice que la clave

del éxito está en saber escuchar, en la cultura del lugar y el tipo de liderazgo que se manifieste dentro de la institución.

3.4.4 Relación entre la comunicación administrativa y clima organizacional

La relación existente entre la comunicación administrativa es uno de los factores que beneficia el clima organizacional que se vive dentro de cada institución educativa considerándola de suma importancia pues debido a ella se puede dar la información de manera eficiente. Es por ello que la comunicación con los docentes debe mejorar siguiendo ciertas sugerencias: El director debe obtener información adecuada que le permita desarrollar sus actividades de manera eficaz y eficiente. Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación. Muchos directores se comunican con deficiencia debido a que no le concede importancia a esta actividad, o bien le da importancia teórica pero en la práctica es todo lo contrario. La comunicación es un elemento esencial para la satisfacción y el clima del trabajo, la motivación y el desempeño del personal.

Desarrollar y mantener la confianza con los demás. Esta recomendación se conoce también como credibilidad de la fuente o emisor. Si no existe confianza entre director y subordinado el flujo de información será muy limitado, ya que se tendrán muy pocos deseos de enviar mensajes y muchas menos razones para creer que se reciben.

Desarrollar un plan de comunicación entre los empleados de la institución, beneficia el ambiente laboral institucional y se realiza con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales y por supuesto el clima organizacional. Ningún plan de trabajo estará completo sino se tiene un plan sobre como comunicarlo a los interesados, el tipo de ideas que se van a expresar, la manera en que se realizarán, el orden con que las presentaremos, dependen en gran medida de quienes son nuestros receptores. Además es muy relevante la cortesía el respeto dentro de la comunicación tanto oral, escrita y mímica o gestual para que el docente al igual responda el mensaje y así pueda sentirse el contexto agradable y en armonía. Tomando en cuenta que el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las instituciones educativas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional

puede hacer la diferencia entre una institución de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Así mismo es recomendable que en las instituciones educativas se preocupen por este aspecto ya que en muchas instituciones educativas se denota este fenómeno.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y herramientas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. Es por ello la necesidad de dar a conocer la relación existente de la comunicación administrativa y el clima organizacional.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Para analizar la comunicación administrativa y su incidencia en el clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez, se procedió a elaborar una cédula de entrevista que se aplicó a cuatro docentes, cuatro del área administrativa, al subdirector y a la directora. Tomando una muestra con relación al personal que trabaja como docentes y área administrativa. Aunque en el centro educativo laboran 37 personas y los cuales están distribuidos de la siguiente manera; veinticinco docentes, en el área administrativa un Profesor de Enseñanza Media que cubre funciones de Sub Director, una licenciada en psicología con cargo de Directora, una licenciada en administración que realiza la función de contadora y secretaria administrativa, dos oficinistas; que realizan funciones de secretarios y control de evaluación de proceso, una técnica en computación con cargo del área de audiovisuales. También cuenta con personal operativo son cuatro conserjes y dos personas en el área de guardianía.

La comunicación es parte fundamental en una institución educativa, esto hará que el clima organizacional sea idóneo para lo cual la mayoría de los entrevistados, consideran que la comunicación por parte del personal administrativo no es la mas adecuada, debido que sienten ciertos temores, como a no ser atendido como quisieran, otros deducen que existe autoritarismo. Mientras que la minoría aduce que la comunicación dentro de la institución si es accesible porque se saludan y se platican muy bien. Sin embargo la comunicación administrativa no es solo el saludarse, según Fernández dice que la comunicación organizacional la representa como la más poderosa herramienta que sirve para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, tomando en cuenta la integración, cohesión, colaboración, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, compromiso, clima organizacional, relaciones humanas y cambio organizacional.

En cuanto al clima organizacional la mayoría de los entrevistados, consideran que el clima laboral dentro del Instituto de Educación Básica no es agradable, puesto que existen varios grupos dentro del establecimiento con cierto liderazgo, unos acomodados, inconscientes e irresponsables y porque la directora con todos los miembros de la institución tiene problemas. Mientras que la minoría aduce que el clima sí es agradable, porque practican las relaciones humanas, se llevan bien y cuando pueden conversan.

Es imprescindible hacer referencia a lo que indica Fernández que el clima organizacional es el medio ambiente, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo, que tiene que ver con la satisfacción y por lo tanto influye directamente en la productividad. Está relacionado con los directivos, con el personal, es decir con su manera de trabajar y de interactuar unos con otros. Por ello es fundamental que la directora maneje un liderazgo democrático y que todos apoyen cambiando de conducta para evitar la desintegración del equipo de trabajo.

Aquí la mitad de los entrevistados, consideran que las relaciones interpersonales entre los docentes y personal administrativo no son las más adecuadas, debido a la falta de comunicación, pues solo cuando necesitan un trabajo lo piden, otros dicen que es por la división del personal. Mientras que la otra mitad de los entrevistados aducen que sí existen muy buenas relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo, porque se saludan, y platican muy bien y además hay amistad entre todos. Esto confirma que las relaciones interpersonales son esenciales en un clima organizacional, que debe existir y fortalecer los valores de las personas que laboran dentro de la institución, para que mejore el clima organizacional, esto corrobora lo dicho por Fernandez: “mejores relaciones interpersonales, clima laboral saludable y mayor productividad”.

Para la mayoría de los entrevistados, las normas de conducta son adecuadas entre sus compañeros de trabajo, aunque un poco fuera de control pero son buenos compañeros otros dicen que existe cierto respeto por ser autoridad dentro del centro educativo. Mientras que la minoría aduce que no son adecuadas debido a que no existe confianza entre ellos. Argumentando las normas de conducta entre los compañeros es aceptable.

Todos los entrevistados, indican que con respecto a las capacitaciones sobre liderazgo, motivación y comunicación no reciben estas preparaciones, debido a la falta de interés por parte de las autoridades educativas. Este resultado confirma, la importancia de capacitar constantemente y verificar por medio de las autoridades educativas, para qué, le proporcionen charlas consecutivas de liderazgo, motivación y comunicación. Al personal administrativo, personal docente y operativo para que la comunicación administrativa mejore y que las relaciones interpersonales no afecte el clima organizacional.

Para la mitad de los entrevistados, expresan que sí se realizan convivios con frecuencia y que les sirve para unificar un poco las relaciones interpersonales. Mientras que el resto de los entrevistados menciona que no, porque solo lo hacen grupos cercanos a la directora. No obstante se denota la importancia de la convivencia del personal del Instituto y la falta de comunicación. Esto lo confirma Walton que enfatiza que la comunicación se puede dar mediante; el lenguaje oral mímico y corporal. Que muchas veces por un gesto, un comentario viene atrofiar la convivencia. Además indica que aprendamos a escuchar a los demás que eso va a beneficiar en el clima laboral.

Cuando un líder no realiza su función se manifiestan diversos problemas a lo cual en la mayoría de los entrevistados, consideran que sí existe debilidad administrativa porque se denota la división, autoritarismo y falta de comunicación con el personal que labora dentro del centro educativo. Mientras que en una minoría aduce que no existe ninguna debilidad y que todo marcha sin problemas.

Es importante destacar lo que menciona Walton dice que el éxito o el fracaso de una administración se encuentran en la habilidad de saber comunicarse y saber escuchar a sus subordinados. Él indica que no se puede gerenciar sin ella. Y de acuerdo con Richard L. Daft menciona que liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un determinado grupo de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos y por lo cual se puede corroborar la mayoría se encuentran insatisfechos por el tipo de liderazgo que aplica la dirección. Por lo tanto el 100% de los entrevistados, indican que la comunicación efectiva, el liderazgo son factores importantes dentro de cualquier institución educativa y que beneficia el clima organizacional. En este aspecto todos están conscientes, entonces se considera que pueden ser beneficiosas las capacitaciones sobre este tema para coadyuvar el fenómeno que se denota dentro del establecimiento educativo.

Para la minoría de los entrevistados, el tipo de comunicación que utiliza la institución es efectiva, para la mayoría de los entrevistados indica que es por escrito y oral, democrática y autocrática.

Para la mayoría de los interrogados, consideran que el liderazgo que aplica la directora dentro del Instituto de Educación Básica con Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas, es autocrático y autoritario. Mientras que la minoría aduce que el liderazgo que aplica la directora es de comunicación y no de enfrentamiento.

Analizando lo anterior y con el argumento de **Kouzes, James M. y Posner** indica que cuando es necesario ejercer el liderazgo la persona debe tener ciertas capacidades como: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada; un buen líder es aquel que tiene la habilidad de la atención y escuchar en todo momento. Aquí se denota entonces una debilidad que se puede fortalecer con capacitaciones y evaluaciones constantes para poder mejorar este aspecto relevante.

La mayoría de los entrevistados, consideran que el liderazgo que maneja el subdirector es democrático y no de enfrentamiento. Y la minoría restante manifiesta que no aplica ninguno.

Lo dicho por Kouzes, James M. y Posner Líder democrático: es el líder que toma decisiones después de fomentar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. Pero también se debe de tomar en cuenta que esto ha coadyuvado un poco la situación institucional pues a la hora de realizar las reuniones él es el mediador, aunque no siempre porque las decisiones las toma la dirección. Y una proporción pequeña dice que ninguno, sin embargo siempre se debe seleccionar alguna solución que no afecta a todo el personal.

Para la mitad de los entrevistados, consideran que la comunicación efectiva, el clima organizacional y el liderazgo son factores esenciales en el proceso administrativo que puede coadyuvar en no propiciar la división y en lugar de ello cimentando valores como la solidaridad, confianza, respeto y participación en decisiones. La otra mitad de los entrevistados sintetiza que es conveniente capacitar a la directora y que se deben realizar actividades, aplicando criterios muy maduros, pláticas para lograr una mejor intercomunicación a nivel personal planificando capacitaciones para lograr que las personas de la institución conozcan la importancia de su trabajo y la buena interrelación entre todo el personal.

Mediante los resultados obtenidos en la indagación realizada se puede dar respuesta a la pregunta planteada al inicio de la investigación “¿Cuáles son las consecuencias del comportamiento indisciplinado de los docentes del Instituto Nacional de Educación básica de San Pablo Jocopilas?

Aunque no existe unanimidad a la hora de determinar qué comportamientos pueden considerarse indisciplinados, si es cierto que a nivel general suele aceptarse como indisciplina toda conducta que repercuta en el desarrollo de la institución educativa y que dificulta la convivencia y el desarrollo de la misma.

En cualquier caso, y a pesar de la gran variedad en cuanto a formas de conceptualizar la disciplina, es posible analizar las causas que determinan estos comportamientos, de manera que pueda establecerse pautas de actuación encaminadas, especialmente, a la prevención.

Una de las posibles clasificaciones respecto a los factores determinantes de una conducta indisciplinada estaría formada por los siguientes aspectos.

Vulnerabilidad psicológica: Algunos docentes por su personalidad son incapaces de enfrentarse a las situaciones conflictivas desarrollando niveles de ansiedad elevados que conlleva sentimientos de inseguridad y falta de control de sus emociones negativas (nerviosismo, miedo, agresividad) y de esta forma se enturbian y dificultan las relaciones con su directora.

Liderazgo: se establecen tres formas de entender la autoridad en función del grado de control que se ejerce sobre los docentes. Los directores autoritarios establecen reglas y normas de forma impositiva y no están dispuestos a la negociación o explicación sobre su necesidad.

Relaciones interpersonales en el centro educativo: Un clima humano favorable en la institución mantiene el deseo de trabajar del docente y la implicación necesaria para alcanzar las metas propuestas de una forma eficiente.

Considerando entonces, que a través, de la investigación realizada se deduce que el comportamiento de los docentes es debido, a la falta de comunicación administrativa y del liderazgo que se maneja dentro de la institución afectando con ello el clima organizacional de la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

1. La tesina es un trabajo de investigación que indaga sobre una problemática concreta derivada de la experiencia profesional y que debe cumplir con requisitos académicos indispensables en cuanto al uso adecuado de métodos y técnicas de investigación, coherencia argumentativa y teórica, manejo de fuentes de consulta e información y claridad en la redacción.
2. La comunicación administrativa es un elemento vital dentro de cualquier institución educativa; que sirve para organizar y orientar las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, tomando en cuenta la integración, cohesión, colaboración, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, compromiso, clima organizacional, relaciones humanas y cambio organizacional. Alcanzando los fines de la administración con eficiencia y eficacia.
3. El clima organizacional es un fenómeno de tendencias motivaciones que reflejan la productividad de su trabajo y consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la empresa, el comportamiento de los individuos refleja lo eficiente y eficaces que puedan ser cuando desempeñan una tarea en específico.
4. El liderazgo es el conjunto de capacidades que un director debe manejar para influir en la mente de las personas que laboran dentro del centro educativo, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Asimismo es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a su equipo de trabajo.
5. la administración educativa es la ciencia social y técnica que se ocupa de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y el conocimiento de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social.

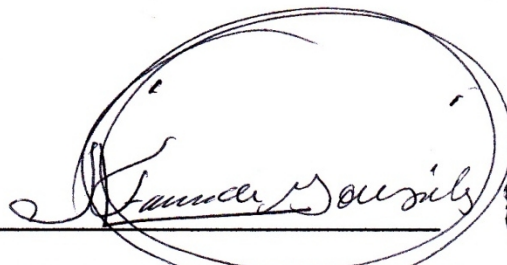
6. La insatisfacción laboral en la institución educativa radica en la poca comunicación con la directora como jefe inmediato, que perjudica la comunicación entre los miembros de la institución, siendo la motivación, el impulso detrás del comportamiento, implicando la insatisfacción dentro de la relación laboral entre los subordinados y su medio o clima organizacional.
7. La tesina es de vital importancia en el proceso de formación del estudiante universitario las cuales orientan el aprendizaje cualitativo, cuantitativo y crítico. Para identificar la importancia de la comunicación, el liderazgo, la motivación y como afectan en el proceso administrativo y el clima organizacional.
8. Las herramientas efectivas esenciales es la comunicación efectiva son: saber escuchar, ser empático, amigable, tener autoridad pero además debe manejar el liderazgo democrático y tener la capacidad que sus seguidores trabajen con entusiasmo y darle mucho énfasis a las capacitaciones y aceptar sus errores para poder cambiar el clima organizacional.


RECOMENDACIONES

1. Se exhorta a las autoridades educativas que capaciten a los directores de los centros educativos del nivel medio ciclo básico con temas sobre: la comunicación efectiva, la motivación, el liderazgo y el clima organizacional y que evalúen los avances, para que los resultados coadyuven dentro del proceso administrativo, y para que el equipo de trabajo alcance los fines que persigue la administración educativa eficiencia y eficacia y así lograr que el clima organizacional sea agradable.
2. Se sugiere que los colaboradores sean capacitados con relación a la comunicación efectiva y relaciones interpersonales para que las capacitaciones sean bidireccionales y efectivas para que ellos apoyen en ser más solidarios, comunicativos y agentes de cambio dentro de la institución.
3. Se le recomienda a la directora que agote todos los recursos para integrar al personal docente y aplique técnicas de evaluación y motivación para el desarrollo del personal y este sea incentivado con el fin de coadyuvar en el comportamiento de los docentes.
4. A los compañeros que tienen que realizar la tesina se le recomienda que investiguen en internet ya que dentro de la biblioteca de la Universidad de San Carlos no existen tesinas para que se puedan guiar, tomando en cuenta que la tesina es una investigación de campo y que para poder realizar el análisis de discusión de resultados es necesario contar con los libros relacionados al problema o fenómeno señalado dentro del área de investigación.

BIBLIOGRAFÍAS

- ❖ Dobkin, B. A. ; Pace, R.C. 2003. Comunicación en un mundo cambiante. 2 ed. México, D.F. Edit. McGraw Hill/Interamericana. 427 p.
- ❖ Guatemala. Ministerio de Educación Dirección General de Gestión de Calidad Educativa –DIGECADE- 2011. Liderazgo. 2 ed. Guatemala, Gt. Edit. Diario de Centroamérica. 90 p.
- ❖ Koontz, H. 1998. Administración. 3 ed. México, D.F. Edit. . McGraw Hill/Interamericana. 757p.
- ❖ Microsoft® Student. 2009. [DVD]. Microsoft Corporation. 2008. Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008. Liderazgo. USA.
- ❖ Saquimux Canastuj, N.E. 2008. Hagamos una Tesis. 2 ed. Quetzaltenango, Gt. Edit. Pervan. 154p.
- ❖ Soto Calderón, I. L. 2011. Temario para examen de graduación de PEM y Técnico en Administración Educativa. Mazatenango, Gt. Edit. Katherine. 111 p.
- ❖ Walton, D. 1994. ¿Sabe usted comunicarse?. México, D.F. Edit. McGraw Hill/Interamericana. 283 p.


Vo.Bo. Licda. Ana Teresa de González
Bibliotecaria.



ANEXO No.1



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Suroccidente -CUNSUROC-
Mazatenango, Suchitepéquez
Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Admón. Educativa
Docente: Licda. Sandra Aguilar Satey
Epesista: Ingri Lucrecia Soto Calderón
Aplicada en: Instituto Nacional de Educación Básica con
Orientación Ocupacional de San Pablo Jocopilas, Such. -INEBO-

ENTREVISTA

La epesista de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, le solicita responder las siguientes interrogantes, con el propósito de obtener información acerca de la institución donde labora o donde laboró, ya que la Universidad nos solicita realizar una investigación con respecto a la administración, comunicación, liderazgo y al clima organizacional del instituto. Las respuestas servirán para analizar dichos aspectos relevantes para la investigación y estructura de la tesina.

I. PARTE INFORMATIVA

Nombre del entrevistado _____
Puesto _____ Años de Experiencia: _____

II. DESARROLLO

1) ¿Es accesible la comunicación dentro de la

institución? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

2) ¿Es agradable el clima Organizacional dentro del INEBO?

☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

3) ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los docentes y personal administrativo? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

- 4) ¿Son adecuadas las normas de conducta de sus compañeros de trabajo? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
- 5) ¿Cuenta con orientador psicológico para el personal la institución? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
- 6) ¿Cada personal docente, administrativo y operativo realiza su rol como le compete? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
- 7) ¿La institución tiene capacitaciones sobre liderazgo, motivación y comunicación organizacional? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
- 8) ¿Realizan convivios con frecuencia? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
- 9) ¿Existe integración entre las comisiones? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
- 10) ¿Considera usted que existe alguna debilidad con respecto a la administración? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
- 11) ¿Considera usted que existe alguna debilidad con respecto al personal docente? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____
- 12) ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros son manejables? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

13) ¿La institución goza con el personal

calificado? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué?

14) ¿Evalúan constantemente su

trabajo? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué?

15) ¿Existe norma de

control? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué?

16) ¿La institución posee un inventario de actividades

realizadas? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué?

17) ¿Existe un personal encargado para

supervisar? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué?

18) ¿Considera que la comunicación efectiva, el clima organizacional y el

liderazgo son factores importantes dentro de cualquier institución

educativa? ☐ Si ☐ No ☐ ¿Por qué?

19) ¿Cuáles son los criterios que utilizan para evaluar en

general? _____

20) ¿Qué instrumentos utilizan para

evaluar? _____

21) Qué tipo de comunicación utiliza la institución? _____

22) ¿Quiénes elaboran expedientes administrativos? _____

23) ¿Qué tipo de actividades sociales, culturales, académicas realiza la institución para mejorar su trabajo en equipo? _____

24) ¿Qué tipo de liderazgo aplica su directora? _____

25) ¿Qué tipo de liderazgo aplica el sub director? _____

26) ¿Sí alguno de estos tres factores estuviera fallando, como considera usted que se le podría dar solución? _____



ANEXO No.2

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Suroccidente –CUNSUROC-,
Mazatenango, Suchitepéquez
Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración
Educativa
Investigación de campo
Epesista: Ingri Lucrecia Soto Calderón
Docente: Licda. Sandra Aguilar Satey

F O D A

La epesista de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa lo invita a responder cuales son las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la institución, con el propósito de obtener información acerca de la institución donde labora, las respuestas servirán para analizar aspectos relevantes para la investigación y estructura de la tesina.

(F) fortalezas:	(O) oportunidades:
(D) debilidades:	(A) Amenazas:

ANEXO No.3

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE OZLAK

A. INSTRUCCIONES

A continuación se presentan tres variables para hacer un Análisis Administrativo de Ozlak. Cada variable tiene la respectiva definición conceptual y, asimismo, cierto número de ítemes a evaluar, a manera de indicadores. El análisis se hará mediante la colocación de una X en las opciones “SÍ”, “NO” o “PARCIALMENTE”, según ocurra parcialmente la circunstancia expresada en el indicador.

B. VARIABLE NORMA

Refleja los cimientos de la institución, entidad, dependencia o ente administrativo objeto de análisis. Se refiere a las bases en que descansa la estructura institucional y que corresponde a los elementos de una planeación estratégica. Esas bases son, entonces: la visión, misión, objetivos, políticas, planes, programas, proyectos, así como todos aquellos procesos y procedimientos administrativos que norman el funcionamiento de la institución y que le dan un sentido hacia donde ésta se dirige.

NO. DE ORDEN	INDICADORES	SÍ	NO	PARCIALMENTE
01	¿Se conoce la visión institucional?		X	
02	¿Se conoce la misión institucional?		X	
03	¿Sus objetivos son claros y concretos?	X		
04	¿Tiene metas por alcanzar?	X		
05	¿Están definidas las estrategias?	X		
06	¿Cuenta con Presupuesto de Ingresos y Egresos?			X
07	¿Se rige por un Manual de Organización y Funciones u otro instrumento normativo?			X
08	¿Tiene un Plan de Acción?	X		
TOTALES		4	2	2

C. VARIABLE ESTRUCTURA

Se refiere a la forma como está organizada la institución; esto se refleja en el organigrama. Los indicadores pretenden determinar si existe correlación entre la estructura nominal y funcional.

NO. DE ORDEN	INDICADORES	SÍ	NO	PARCIALMENTE
01	¿Están definidas las líneas de autoridad para los distintos puestos de la organización?	X		
02	¿Existen relaciones de interdependencia o de coordinación entre los distintos niveles jerárquicos?	X		
03	¿Hay enfoque social en la organización? (La persona para el puesto y no el puesto para la persona)			X
04	¿Cumple con su responsabilidad cada persona en el puesto asignado?	X		
05	¿Se respetan los niveles jerárquicos de cada puesto en la estructura organizacional?			X
06	¿El organigrama refleja el funcionamiento de la institución?		X	
TOTALES		3	1	2

D. VARIABLE COMPORTAMIENTO

Esta variable analiza la actitud del personal hacia la institución. Trata lo relativo a la motivación para trabajar como equipo en la búsqueda de los objetivos institucionales, así como lo atinente a relaciones de comunicación y liderazgo entre los diversos niveles jerárquicos.

NO. DE ORDEN	INDICADORES	SÍ	NO	PARCIALMENTE
01	¿El personal laborante se identifica con la institución?			X
02	¿Existe motivación para que el personal realice sus atribuciones?			X
03	¿Se evidencian actitudes de liderazgo en el contexto institucional?			X
04	¿Los tipos de dirección y de control son propios de una personalidad gerencial?			X
05	¿Existen canales horizontales y verticales de comunicación?		X	
06	¿Ocurren conflictos que afectan el normal desarrollo de las labores?			X
TOTALES		0	1	5



Mazatenango, 12 de Noviembre de 2012
Dic. T.G. C.P. No. 31 - 12

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
COORDINADOR
Carrera de Pedagogía y Administración Educativa
Centro Universitario de Sur Occidente.
CUNSUROC

Señor Coordinador:

*Por este medio en mi calidad de Profesor Titular de curso: E402. Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del plan fin de semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39., 50., y 59. del "Normativo de Integración del Sistema de Prácticas y el Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Suroccidente" en cumplimiento de mis funciones de **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: "Incidencia de la comunicación administrativa en el clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con orientación ocupacional de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez"; elaborado por la estudiante: PEM/TAE Ingri Lucrecia Soto Calderón, carné: 9540751.*

*Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, Metódica de la investigación, Pertinencia de los resultados y Redacción por lo que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.*

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licda. Sandra Maribel Aguilar Satey
ASESORA PRINCIPAL

Técnico en Administración Educativa – Técnico en Planificación Curricular
Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con orientación ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa – Licenciatura en Pedagogía y Planificación Curricular
Licenciatura en Psicopedagogía



Mazatenango, 12 de Noviembre de 2012
Dic. T.G. C.P. No. 32 - 12

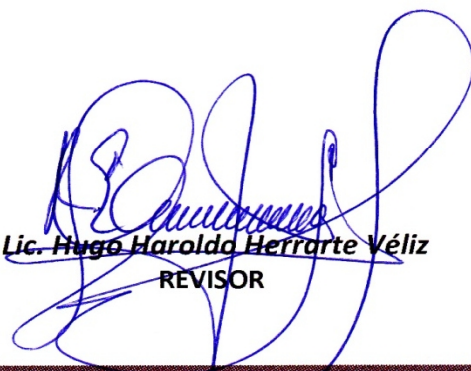
Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
COORDINADOR
Carrera de Pedagogía y Administración Educativa
Centro Universitario de Sur Occidente.
CUNSUROC

Señor Coordinador:

*Por este medio, y en base al nombramiento de fecha 23 de octubre del 2012, Ref. NCP. 19 – 12 de la Coordinación de la Carrera, y a lo establecido en el artículo 52. Inciso “c”, 60. Y 61., del “Normativo de Integración del Sistema de Prácticas y el Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Suroccidente”; en cumplimiento a mis funciones de REVISOR del trabajo de tesina titulado: “Incidencia de la comunicación administrativa en el clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con orientación ocupacional de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez”; elaborado por la estudiante: PEM/TAE Ingri Lucrecia Soto Calderón, carné: 9540751, quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma, que me permiten emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.*

Atentamente.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Hugo Haroldo Herrarte Véliz
REVISOR

Técnico en Administración Educativa – Técnico en Planificación Curricular
Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con orientación ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa – Licenciatura en Pedagogía y Planificación Curricular
Licenciatura en Psicopedagogía



Mazatenango, 12 de noviembre del 2012
Providencia T.S.I. No.16 -12

Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur Occidente
Mazatenango, Suchitepéquez

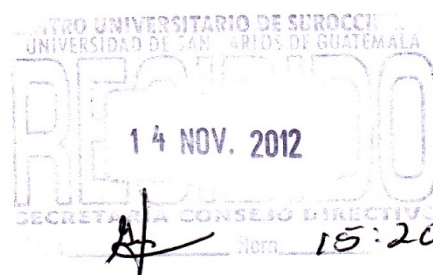
ASUNTO: Envío de informe final de la Tesina titulada: "Incidencia de la comunicación administrativa en el clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica con orientación ocupacional de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez"; elaborado por la estudiante: PEM/TAE Ingri Lucrecia Soto Calderón, carné: 9540751, de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

ATENTAMENTE PASE A:

Lic. José Alberto Chuga Escobar
Director CUNSUROC

PARA QUE SE SIRVA:

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo al procedimiento establecido
<input type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input checked="" type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input checked="" type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo.



OBSERVACIONES: De conformidad con lo establecido en el Artículo 62. del "Normativo de Integración del Sistema de Prácticas y el Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente", se adjunta el informe de la Tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE del mismo.

Atentamente,



"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
COORDINADOR DE LAS CARRERAS DE PEDAGOGIA

Técnico en Administración Educativa – Técnico en planificación Curricular
Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con orientación ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa – Licenciatura en Pedagogía y Planificación Curricular
Licenciatura en Psicopedagogía



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

DIRECCION DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, 23 de noviembre de dos mil doce.-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TUTULADA: **“INCIDENCIA DE LA
COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA CON ORIENTACIÓN
OCUPACIONAL DE SAN PABLO JOCOPILAS, SUCHITEPÉQUEZ”**, de la
estudiante: **Ingri Lucrecia Soto Calderón**, carné **9540751** de la carrera Licenciatura en
Pedagogía y Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


LIC. JOSÉ ALBERTO CHUGA-ESCOBAR
DIRECTOR



/gris